العنوان:	تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية : الجامعات الخاصة - دراسة حالة
المصدر:	مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر
المؤلف الرئيسي:	حسن، أسامة ماهر
المجلد/العدد:	مج 23, ع 91
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2012
الشهر:	يوليو
الصفحات:	45 - 98
رقم MD:	192502
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الجامعات الأهلية، مصر، طلاب الجامعات، التعليم الجامعي، إدارة الجامعات، مديرو الجامعات، النظم التعليمية، السياسة التعليمية، المعايير التعليمية، التعليم المستمر، هيئة التدريس، طرق التدريس، المهارات التدريسية، جامعة 6 اكتوبر، كليات التربية، كليات الحاسبات و المعلومات، كليات الفنون التطبيقية، المنظمة المتعلمة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/192502

تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية
(الجامعات الخاصة ـ دراسة حالة)

إعداد
د/ أسامة ماهر حسين
أستاذ مساعد بالمركز القومي للامتحانات

مقدمة البحث:

يشهد العصر الذي نعيشه تطوراً سريعاً في جميع الميادين، مما انعكس على الحياة بصفة عامة، وصبغها بصبغة عدم الثبات، وقد أدى ذلك إلى وجود تحديات أكبر من إمكانياته التقليدية، وأول هذه التحديات هو معدل السرعة التي يتم بها هذا التغيير، فهو أكبر من معدل اللحاق به.

فمع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفة مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداءها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية .وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية مستمرة، للاطمئنان على قدراتها في إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين.

ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، يعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، ويدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم جديدة، لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم تضمن لها الاستمرار والتميز، فكان لزاماً عليها النهوض بالثروة المعرفية التي تختزنها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي (علي جبران، ٢٠١١، ص ٤٢٨).

واستجابةً لذلك ظهر مفهوم المنظمات المتعلمة (Learning Organizations)، أو ما يقابله من مصطلحات مثل: المنظمات العارفة (Knowing Organizations) والمنظمات المفكرة، والتعلم التنظيمي (Organization Learning)، وغيرها ، وتُعد كل المفاهيم السابقة تعبيراً عن

مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمفهوم أساسي للمؤسسة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (رائد عباينة وياسر العدوان، 2007 ، ص 73). كما استخدم بعض الباحثين في كتاباتهم مفاهيم تُعد الآن جزءاً من هذا الموضوع، وإن لم تكن تحمل مصطلح التعلم في مجالات متعددة اقتصادية وسياسية، مثل التغذية المرتدة، ومفهوم التقويم الذاتي، والتكيف والتغيير، ومجال نشر وتوظيف المعلومات، والإبداع، وغيرها (بكار والفاعوري، ٢٠٠٤، ص ٢٤٢).

ويُعد بيتر سينج (١٩٩٠) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا (Senge, 1994, p 4). كما يمكن تعريف المنظمات المتعلمة على أنها : "منظمات تتبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع أعضاءها على التعلم .وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم" (Swee, Goh 2003).

وسرعان ما وجد هذا المفهوم طريقه في المؤسسات التربوية، فأخذ المربون يدعون إلى المؤسسة المتعلمة التي تهتم بالتعلم والتعليم، وينخرط جميع العاملين بها في عملية تحسين جماعية يتحمل مسؤوليتها الجميع، فالمدير يتحول إلى قائد لعملية التعلم، ليوفر فرصاً تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح، ذلك أن عملية التعلم هي عملية استراتيجية متواصلة في النظام العام للمؤسسة التربوية، يشترك في تحقيقها الجميع بطاقات لا حدود لها (عطاري وعيسان، ٢٠٠٧، ص١٠٧).

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار (عواطف العصيمي، ٢٠٠٧، ص ٣) وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي.

لذا فإن الجامعات تعمد إلى تحقيق الجودة في أنشطتها عن طريق التميز في الأداء التدريسي، والذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة، وأن يتجاوز الأداء المعايير الموضوعة من قبل إدارة الجامعة، يأتي ذلك إضافةً إلى مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها إلقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات (ليث الحكيم وآخرون، ٢٠٠٩، ص١٠٤)، وأيضاً من خلال جودة الأداء الإداري للعاملين في الأقسام المختلفة، والتقويم والتطوير المستمرين للعاملين على المستوى الإداري والأكاديمي، وذلك عبر خطط استراتيجية لتحقيق مستوى عال من الجودة والتنافسية من خلال نشر ثقافة التطوير والتدريب بالجامعة، والعمل على أن تكون جزء أصيل من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب أن تعمل إدارة الجامعة على توفير بيئة داعمة للتعلم التنظيمي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها لمواجهة التحديات وإحداث التغيير الإستراتيجية المطلوبة للنمو والتطور والبقاء.

مشكلة البحث:-

من الأمور التي أصبحت في حكم المسلم بها أن التعليم في أي مجتمع يستمد مقومات وجوده من واقع الظروف والعوامل والدوافع والقوى السياسية والاجتماعية والثقافية السائدة، وأن له تأثيراته وانعكاساته المتكاملة على هذه النواحي، وأن دور الجامعات هو قيادة حركة المجتمع وترشيد عمليات التنمية به من خلال إعدادها للقوى البشرية المدربة، وتحويل النظريات العلمية إلى تطبيقات عملية تساعد على الارتقاء بالمجتمع وحل المشكلات التي تواجهه وتعوق نهضته ورقيه، أي أنها أداة بناة المجتمع ووسيلة تقدمه.

ويُعد التعلم التنظيمي مدخلاً من مداخل التطوير في الجامعات على المستويين الإداري والأكاديمي خاصة في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والاقتصاد الحر القائم على التنافس والتميز في تقديم خدماته للجمهور، والجامعة كمؤسسة مجتمعية باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع خاصة في ظل التوسع الكمي في إنشاء الجامعات والمعاهد العلمية، لذا أصبح من الضروري على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها كمؤسسة تتبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير، حيث تتمتع تلك المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها " أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح المجتمع، وأن كل فرد فيها معني

بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)، وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، ويكون العاملون مدعوين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية والفنية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلاً عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام. (العلي وآخرون،2006: 334).

وفي هذا الإطار تواجه الجامعات الخاصة في مصر عموماً مجموعة من الاعتراضات في الجدوى من إنشائها، و درجات متفاوتة من التشكيك وعدم التأكد من مصداقيتها وتحقيق أهدافها المعلنة في مجال البيئة المحيطة بها من حيث : توفير بيئة متميزة في مجالات المعرفة والفكر من منظور ثقافة العصر، واحتياجات المجتمع وتوجهاته، ودعم عمليات وخطوات الإصلاح والتغيير والتطوير.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى " أن الجامعات الخاصة في مصر لا يمكن أن نطلق عليها مسمى جامعة، حيث تخالف في وظائفها المقاييس العلمية الدولية التي تتخذها المنظمات الدولية لتصنيف مؤسسات التعليم فيما بعد المرحلة الثانوية، حيث يتقتصر دورها فقط على التعليم دون وجود بحوث او دراسات عليا او برامج لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، إضافة إلى اختراقها لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية القائم على أساس القدرات العقلية وإمكانت التحصيل المعرفي لا على أساس القدرات المالية. (حسن شحاتة، ٢٠٠٩، ص ص ٢٨٥، ٢٨٦).

وأشار أيضاً " شبل بدران " على أن الجامعات الخاصة في مصر – على الرغم من أهمية وجودها في الفترة الحالية والمستقبلية – إلا أنها تواجه تبعات التغيير الذي يحدث في المجتمع ومشاكل عدم التأكد من جودة الخدمات التي تقدمها، أو من مصداقية نواتج التعلم التي يمتلكها خريجي هذه الجامعات، وبالتالي قد يؤثر ذلك لاحقاً على مصداقية رؤية ورسالة تلك المؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها. (شبل بدران، ٢٠٠٧، ص ١٨).

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية الخاصة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل يتعين على الباحث الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:-

١- ما مفهوم المنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر؟
٢- ما النماذج الدولية والعربية المعاصرة التي تُجسد مفهوم المنظمة المتعلمة ؟
٣- ما مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة ؟
٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (نوع الكلية، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، النوع الاجتماعي) في الجامعة الخاصة؟
٥- ما النموذج المقترح الذي يُسهم في توفير خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية الخاصة ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- إبراز مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال أدبيات الفكر التربوي المعاصر.
٢- وصف وتحليل مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال عرض لبعض النماذج الدولية والعربية المعاصرة.
٣- تبيان مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة.
٤- رصد وتحليل آراء أعضاء هيئات التدريس العاملة في إحدى الجامعات الخاصة حول مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في تلك المؤسسة .
٥- التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي من شأنها المساهمة في الارتقاء بدور الجامعات الخاصة كمنظمات متعلمة.

أهمية البحث:

المنظمة المتعلمة تمثل أحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع طبيعة التغيرات المتسارعة، كما أن أهمية المنظمة المتعلمة تزداد مع إدراك أن المنظمات المعاصرة يتجسد فيها مفهوم اقتصاد المعرفة الذي يستند إلى القدرة على التعلم لإنتاج المعرفة ويشير إلى أن قدرة المنظمة على التعلم يمثل المصدر الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية لها ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

١- إبرازه أهم الخصائص التنظيمية التي تجعل من الجامعات الخاصة منظمة متعلمة.
٢- إسهامه في تحديد أهم العوامل التنظيمية التي تجعل من الجامعات المصرية الخاصة نموذجاً للمنظمة المتعلمة.

٣- توضيح مدى امتلاك الجامعات المصرية الخاصة لخصائص المنظمة المتعلمة التي قد تؤثر في التنافس والتميز بينها وبين الجامعات الخاصة الأخرى في المجتمع المحيط.

٤- الاستفادة من نتائج البحث في إحداث التوازن بين معدلات التعلم التنظيمي وحث جميع العاملين بالجامعة المصرية الخاصة على التعلم المستمر في جامعة ٦ اكتوبر كدراسة حالة.

منهج البحث:

سوف يستعين البحث الحالي بالمنهج الوصفي لعرض وتحليل المدخل المفاهيمي للمنظمة المتعلمة في الفكر التربوي المعاصر، والتطرق إلى وصف لبعض النماذج الدولية التي تجسد مفهوم المنظمة المتعلمة، ومن ثم يتم التعرض لواقع الجامعات المصرية الخاصة من خلال أعدادها، ورسالتها وأهدافها، والمشكلات التي تعترضها في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنوطة بها، ثم يقوم الباحث في الجانب الإجرائي من خلال تطبيق " **أسلوب دراسة الحالة** " وهو أحد أساليب المنهج الوصفي بقياس مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة من خلال أداة قياسي أُعدت لهذا الغرض، وفي ضوء تحليل وتفسير النتائج يحاول البحث بالتوصل إلى صياغة نموذج مقترح يتم من خلاله مساعدة الجامعات المصرية الخاصة في تفعيل خصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة لتحقيق الرؤية والرسالة المنوطة بها وكسب تأييد المجتمع المحلي ومن ثم المنافسة في عالم العمل.

حدود البحث: **سوف يلتزم الباحث في البحث الحالي بالحدود التالية:**

- **الحد الموضوعي:** تم الاقتصار على قياس خصائص المنظمة المتعلمة التالية: (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة).
- **الحد المكاني:** جامعة ٦ أكتوبر (كلية التربية، وكلية الحاسبات والمعلومات، كلية الفنون التطبيقية).
- **الحد الزماني:** الفترة من نهاية سبتمبر إلى ٢٥ أكتوبر ٢٠١١م.

أداة وعينة البحث:

تم إعداد أداة استبيان لأبعاد المنظمة المتعلمة تتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية التي أجمعت عليها أدبيات البحث والدراسات السابقة، ويهدف هذا المقياس إلى تقييم إمكانات ووضع المنظمة ذات الصلة بمفهوم المنظمة المتعلمة والتأكد من مدى توفر خصائص تلك المنظمة بالجامعات المصرية الخاصة من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئات التدريس والعاملين بتلك الجامعات.

فروض البحث:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:-

- **الفرض الرئيس الأول:** لا تمتلك الجامعات الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال؛ القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم؛ ربط المنظمة بالبيئة المحيطة).
- **الفرض الرئيس الثاني:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئات التدريس تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية) بشأن كون الجامعة منظمة متعلمة.
- **الفرض الرئيس الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، نوع الكلية).

مصطلحات البحث :

١- المنظمة المتعلمة Learning Organization :-

يُعرف " سينج " (Senge, 2006) المنظمة المتعلمة على أنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض كمجموعات ويرى " ماركوردت" (Marquardt, 2002, P2) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج ."كما عرفها كل من " مارسيك، واتكنيس (Marsick & Watkins, 1999) بأنها " المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر" .

ويُعرف الباحث المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها " المنظمة التي التي تلبي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: تمكين العاملين فيها من التعلم

المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة " .

خصائص المنظمة المتعلمة Characteristics of the learning organization :

يعرف الباحث خصائص المنظمة المتعلمة إجرائياً ضمن البحث الحالي بأنها : مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة، والاستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، وإبراز واختبار النماذج الذهنية والتفكير المنظم، وبناء الشبكة الاتصالية والثقافة التنظيمية والتعلم.

العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة Factors supporting the educated :

ويعني بها الباحث في البحث الحالي : مجموعة العوامل التنظيمية والثقافية التي تسمح للمنظمة بالتحول من الشكل التقليدي الى المنظمة المتعلمة .وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية والثقافية في المنظمة المتعلمة.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

١- الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم المنظمة المتعلمة:

١-١: المنظمة المتعلمة Learning Organization:-

تُعد المنظمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها وتعطيها وتتأثر بها وتؤثر فيها، وتختلف المنظمات في مدى استجاباتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى وفائها بتقديم السلع والخدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات الزبائن وطموحات المستثمرين، باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية، ورؤيتها للتعلم التنظيمي لبناء منظمة متعلمة قادرة على الاستمرار والتنافس في بيئة غير مستقرة وكذا توليد أفكار جديدة التي تحقق لها ميزة تنافسية (عشوش خيرة، علاوي نصيرة، ٢٠١١، ص ٤). لذا يُعد التعلم التنظيمي مفهوماً حركياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة، بشكل مستمر سواء أكان على مستوى الشخص أو الجماعة أو المنظمة. وقد تتغير قدرات وقابليات الشخص الذهنية والمعرفية جراء التدريب والممارسة والتفاعل. وكذلك الحال تتغير الهياكل التنظيمية جراء التعلم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المؤسسة من وضع الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة. حيث يثري أثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة (بسام أبو حشيش، زكي مرتجي، ٢٠١١، ص ٣٩٩)

ويرى (Wanacott, 2000, p 2) من أن نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة يعود إلى (Peter Senge) من خلال نشر كتابه المعنون بـ " **The Fifth Discipline**" الذي حدد من خلاله قواعد المنظمة المتعلمة تحت خمسة محاور رئيسة وهي: "البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التعلم كفريق، التفكير كنظم".

وقد احتار كثير من الباحثين في تحديد مفهوم واضح للمنظمة المتعلمة، فقد أشار "أوتالا Otala" إلى أن هناك صعوبة لتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث وجد خمس تصنيفات لمفهومها: فهناك مفاهيم فلسفية، وحركية، وتربوية، وتكيفية، وعضوية (Otala,1995, p 45)، إضافة إلى أن " بيتر سينج (Peter Senge) الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة قد بين مؤخراً من أن لا يستطيع أحد أن يضع مفهوماً معيارياً محدداً للمنظمة المتعلمة (Wanacott, 2000:54) ، في حين أن مفكرين وباحثين آخرين وجدوا أن مفهوم المنظمة المتعلمة - وإن لم يكن بالإمكان تحديد مفهوم معياري - فهو مفهوم بلاغي أكثر من كونه فعلي، يركز على الطموح أكثر من بيان الهدف. (عادل البغدادي، ٢٠٠٦، ص ٣٢).

وقد نبه (Ikehara,1999:33) إلى أن المنظمات تخطيء في اعتبار التعلم نهاية المنظمة المتعلمة وهو يولد معاني للمنظمة المتعلمة إذا أخذنا بنظر الاعتبار من أن التعلم يولد معرفة جديدة، ولكن المعرفة الجديدة وحدها غير كافية لإيجاد منظمة متعلمة فهذه المعرفة يجب أن تكون مطبقة لتحسين الأداء في نشاطات المؤسسة . ومن هنا فإن بعض الباحثين (عادل البغدادي، ٢٠٠٨، ص ٦٠) أكد على أن المنظمة المتعلمة ومن خلال الواقع العملي والممارسات تتميز بـ :

١- قبول الأخطاء بكونها جزء ذا قيمة وضروري للتعلم.

٢- نمو الإحساس والشعور بالمسئولية الشخصية والمشتركة والتبادلية.

٣- التمكين (التفويض)، وبناء طاقة الأفراد في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول.

إن تسعينيات القرن الماضي كان عصر المعلومات والألفية الجديدة هي عصر المعرفة. وفي الاقتصاد العالمي الجديد، فإن التكيف الفعلي والمرونة والبراعة هي دلائل النجاح في المؤسسات التربوية في عالم اليوم. وهذا ألزم المؤسسات على أن تتعلم مما يعطيها زخماً للتكيف والنمو المطلوب إذا ما ارادت أن تكون في وضع تنافسي في السوق وهذا لا يتم إلا من خلال التعلم الذي يمنح هذه المؤسسات وضعاً تنافسياً.

فالتعلم والمعرفة يتم عكسهما في الأداء، والأداء في العمل ينعكس في التعلم المستمر، فمفهوم فجوات الأداء حل محله مفهوم فجوات المعرفة في المنظمات المتعلمة. في حين رأى (Brandt,2003, p 66) إن المنظمات المتعلمة لها مميزات إضافة إلا ما ورد آنفاً وهي :-

١- المنظمات المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
٢- المنظمات المتعلمة تمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها.
٣- الأعضاء التنظيميون في المنظمات المتعلمة يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
٤- المنظمات المتعلمة تُجمع وتُعالج وتعمل وفقاً إلى المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
٥- تمتلك المنظمات المتعلمة أساس معرفة مؤسساتية وعمليات لتوليد الأفكار الجديدة.
٦- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
٧- تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية المرتدة من سلعها وخدماتها.
٨- هناك عمليات صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
٩- تمتلك المنظمات المتعلمة ثقافة تنظيمية ساندة وداعمة للتعلم التنظيمي.
١٠- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

١-٣- النماذج الدولية والعربية لخصائص المنظمات المتعلمة:

كما وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج الدولية والعربية للخصائص التي يجب ان تمتلكها المنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لثمانية نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تُعد – من وجهة نظر الباحث - من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

١-٢-١ نموذج بيتر سينج (Peter Senge Model):

وضع هذا الأنموذج (Senge,1990) الذي يُعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع Senge خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي (Senge,2006):

- التفكير النظمي System Thinking وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

- التميز الشخصي Personal Mastery، وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية Mental Models، وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- الرؤية المشتركة Shared Vision، وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- فرق التعلم Team Learning، وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

١-٢-٢: أنموذج ماركوردات Marquardt

توصل " ماركوردت " (Marquardt, 1996:p 23) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذ ج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة وهي : التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية . وينطلق في أنموذجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وفيما يلي النظمة الفرعية التي أشار إليها هذا النموذج بالتفصيل:-

١-٢-٢-١: نظام التعلم في المنظمة:

يمثل نظام التعلم تكويناً جوهريا في المنظمة المتعلم ة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة .حيث يتضمن نظام التعلم (Marquardt, 2002, pp 24- 26) ثلاثة عناصر، وهي :مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

١-٢-٢-٢: مكونات نظام التنظيم:

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية (Marquardt,2002, p 27) هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيم ي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم.

١-٢-٢-٣: نظام الأفراد:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز .لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية . ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

١-٢-٢-٤: نظام المعرفة:

يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة . ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة ، واكتسابها ، وتخزينها ، وتحليل البيانات والبحث عُنها ونقلها ، ونشرها ، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة .(Orlando, et..al,2007, p 57)

١-٢-٢-٥: نظام التكنولوجيا:

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق ال متقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

وقد قام كل من (Bhasin W. R., 1998)، (Gill, 1995) بالاستفادة من هذا النموذج لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

١-٣-٣: أنموذج ريدنج Redding

تمكن (Redding, 2007 , pp 62-66) من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة. ويقترح الأنموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية الينوي بالولايات

المتحدة الأمريكية .واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي: -

١-إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والادارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحوتحقيق الغاية.

٢-إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة الجديدة ، وعلى إعادة التفكير ، وعلى توجية قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

٣-إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن أنموذج (Redding,2007, p63) لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسين هما :بعد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الابعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج ست خطوات هي:-

- تحديد الهدف والفائدة.
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة.
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

إن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلم ة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة (Kontoghiorghes, et..Al, 2005, p 188) ومن أهم تلك المجالات :توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

١-٢-٤: أنموذج أديلسون Addleson

توصل (Addleson, 1998:pp 5-6) إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة اطلق عليه البديهيات الاربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة. وانطلق Addleson عبر أنموذجه بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي:

١- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
٢- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي ، وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.
٣- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
٤- إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعل هوهم فرادى.

١-٢-٥: أنموذج العتيبي AL – Otaibi

انطلق العتيبي (AL-Otaibi, 2000) في بناء أنموذجه من أن مفهوم المنظمة المتعلمة الذي أصبح خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق . هذه المداخل ساعدت المنظم ات على التكيف مع التغييرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم ، يرغب في بنائها كثير من القادة الإداريين في الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية.

وتوصل إلى ان بداية التحول إلى المنظمة المتعلم ة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما :خصائص المنظمة نفسها ، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وقد أطلق على أنموذجه تقويم المنظمة المتعلمة ، وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها في ضوء الثقافة المجتمعية للمملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد والتنظيم . ويعتقد أن أنموذجه سيكون مناسبا للمنظمات السعودية ونظامها التعليمي، ويتضمن أنموذج (AL-Otaibi, 2000, p 116) ثلاثة نظم رئيسة وأربعة عشر متغيـرًا، وقـد أكـد الأنموذج على مايلي:

- نظام المنظمة، ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهويـة والرؤيـة والاسـتراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسة).

- نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هـــي (توجيــة ال تعلــم وادارة المعرفـــة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).
- نظام الثقافة الاجتماعية ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القـــيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

١-٢-٦: أنموذج جاميز James

أعدت " جاميس " (James, 2003) أنموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة The learning Organization Web بعد الانتقادات إلتي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد ف ي القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخص ص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات .

ويميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهـــذا يعنى أن على كل قسم في المنظمة الذي يطبق ه ذا التصـــميم يهـــتم باكتشـــاف المعرفـــة، واستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمـــة والعمل على تطويره. وقد تطلب تصميم أنموذج للمنظمـــة المتعلمـــة تنظيمـــا يركزعلـــى المكونات التي تتضمن (القادة، والثقافة، والإســـتراتيجيات، والـــنظم ، والبنـــاء، وعمـــال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي (James, 2003 ، 46) والتالي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة.

- **القيادة**: توجد القيادة بالمنظمة المتعلم ة في أي مستوى تنظيم ي، وتركز القيـــادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفـــة فـــي المنظمة.
- **الثقافة**: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المســـتمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالـــة في المكافآت.
- **نشر الاستراتيجيات**: تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات مـــن م همـــات الإدارة العليـــا فقـــط، وإنمـــا تـــأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجدية من الإدارة العليـــا والوســـطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

- **دمج الآليات**: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقيا ورأسيا، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.
- **البناء الافقي**: تتجه المنظمة المتعلم ة إلى بناء اتحاد شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.
- **صناع المعرفة**: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الاخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفرادا مهمين.

إن هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعد الأسا س في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلقت عليها (4PS) وهذه الرموز تعني ما يأتي: المعتقدات Beliefs، التوازن Balance، اللامحدودية Bounded، السلوك Behaviour (James, 2003:p 52).

إن أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولا على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.

١-٢-٧ : **نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model:**

قدمت كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام ١٩٩٣ م نموذجًا متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) (Marsik, V. J. & Watkins, K. E.,1999). حيث يشتمل

كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي :

- خلق فرص للتعلم المستمر
- تشجيع الاستفهام والحوار
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
- القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

وقد قام كلٌ من إيلينجر ويانج وإيلينجر (Ellinger, Yang & ,٢٠٠٠ Ellinger) و(السالم والحياني، ٢٠٠٧) و بيرذيستلي (Birdthistle, 2008) و جمالي وسيداني وزوين (Jamali, Sidani & Zouein, 2009) بإستخدام نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

١-٢-٨: نموذج مايلونين Moilanen Model:-

اقترح مايلونين Moilanen عام ٢٠٠١ م نموذجًا للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من آرجريس وشون (Argyris & Schon, 1978)، (سنج (Senge,1990)، بيدلر (Pedler,1991) ، مايو و لانك ، (Mayo & Lank, 1994) ، مارسك وواتكنز (Marsick & Wantkins, 1996)، ، ثم قام بإعداد نموذج اسماه (The learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- **الدوافع المحركة** (Driving Forces): ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم .
- **تحديد الهدف** (Finding the Purpose): ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

- **الاستطلاع والاستفهام (Questioning)**: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- **التمكين (Empowering)**: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصًا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- **التقييم (Evaluating)**: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيًا (Moilanen,2001) وقد قام (براء البكار، ٢٠٠٢) بدراسة مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة في البيئة العربيه وعلاقتها بإدارة الإبداع بإستخدام نموذج مايلونين Moilanen.

٢- واقع الجامعات الخاصة في مصر:

ضمن سياسة تلبية تزايد الطلب على التعليم العالي وتعزيزاً للمشاركة المجتمعية في التعليم وتوسيعاً لفرص القبول الجامعي وتنويعه وتحقيقاً لمتطلبات خطط التنمية التي تزامنت مع تبني القيادة السياسية بالدولة لفكرة الخصخصة التي أصبحت خيارها الاقتصادي الأول بعد عام ١٩٩٠م قامت الحكومة المصرية بتشجيع إقامة الجامعات الخاصة كي تكون رافداً إضافياً لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومي مما يخلق نوعاً من التنافس من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي، ويخفف العبء على المؤسسات الجامعية الحكومية، ويتيح فرصاً متزايدة للتعليم الجامعي والعالي دخل الوطن للراغبين فيه مقابل مصروفات دراسية بدلاً من سفرهم خارج الوطن (علي حجازي، ٢٠٠٩، ص ٤٦).

ومن هنا ارتأت القيادة السياسية أن يتم تنظيم شئون الجامعات الخاصة من خلال إصدار عدد من التشريعات، جاءت في مقدمتها صدور القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٢ بإنشاء الجامعات الخاصة، وتلاه إصدار القرار الجمهوري رقم (٣٥٥) لسنة ١٩٩٦م الخاص بتنظيم الضوابط الخاصة بهذا النوع من الجامعات في مصر، وجاء ذلك كله بما يكفل حُسن قيام هذه الجامعات بمسئولياتها وأن تكون إضافة لما هو قائم في التعليم الجامعي الحكومي. وعليه صدرت أربعة قرارات جمهورية متتالية خاصة بالموافقة على إنشاء أربع جامعات خاصة، بدأت الدراسة بها اعتبارا من العام الجامعي ٩٦ / ١٩٩٧م في نوعيات مختلفة من الكليات وكان عدد طلابها جميعا (١٠٩١٢) طالبا وطالبة، وجملة أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم (٨٦٤) فرداً، ونسبة هيئة التدريس ومعاونيهم إلى الطلاب (١ : ١٣). ونظراً للضغط الشديد من بعض فئات المجتمع المصري والرغبة الملحة في التوسع في هذا النوع من الجامعات لتلبية الرغبات الجامحة من خريجي

المرحلة الثانوية بالالتحاق بالتعليم العالي الجامعي وافقت لجنة الجامعات الخاصة على إنشاء تسع جامعات خاصة بالإضافة إلى عدد من الجامعات الأجنبية التي يقودها مصريون. ليصل إجمالي الجامعات الخاصة في مصر الآن إلى ١٧ جامعة خاصة تأتي من ضمنها الجامعة الأمريكية (وزارة التعليم العالي، www.egy-mhe.gov.eg/private.asp)

والجدول التالي رقم (١) يوضح الجامعات الخاصة في مصر والتي يقدر عددها حتى الان بـ ١٦ جامعة خاصة، إضافة إلى الجامعة الأمريكية.

الجدول رقم (١) يوضح الجامعات الخاصة في مصر

م	اسم الكلية	التخصصات المتوفرة بكل كلية
١	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	الصيدلة وطب الأسنان والهندسة و التكنولوجيا الحيوية و الحاسب الألى وعلوم الإدارة والإعلام و اللغات. جدير بالذكر أن الجامعة تمنح للخريج شهادتين (شهادة بكالوريوس بريطانية صادرة ومعادلة من أنجلترا معترف بها عالمياً، إضافة إلى شهادة بكالوريوس أخرى مصرية معترف بها بالكامل فى مصر ومن ثم فى الوطن العربى)
٢	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	الهندسة، الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات، اللغات والترجمة وكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال (عربي، إنجليزي) وكلية المكتبات وتكنولوجيا المعلومات.
٣	جامعة مصر الدولية	الصيدلة، كلية إدارة الأعمال والتجارة الدولية، كلية العلوم والفنون الهندسية، كلية الألسن، كلية الإعلام بتخصصات صحافة، إذاعة وتلفزيون، إعلان وعلاقات عامة، كلية المعلومات والحاسبات تخصصات علوم الحاسب، تكنولوجيا المعلومات، الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى كلية العلوم القانونية.
٤	جامعة ٦ أكتوبر	طب الأسنان، طب بشري، الصيدلة، العلاج الطبيعي، الهندسة، الإعلام وفنون الاتصال، التربية، السياحة والفنادق، العلوم الطبية التطبيقية، الاقتصاد والإدارة، العلوم الاجتماعية، الحاسبات ونظم المعلومات، اللغات والترجمة، الفنون التطبيقية.
٥	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والعلوم	علوم الكمبيوتر - ادارة الأعمال - الاعلام و الصيدلة.
٦	جامعة المستقبل	الهندسة والتكنولوجيا - العلوم الصيدلية والصناعات الدوائية - التجارة وإدارة الأعمال - طب الفم والأسنان - الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات - الاقتصاد والعلوم السياسية
٧	الجامعة الألمانية	الصيدلة والتكنولوجيا - الحيوية - هندسة وتكنولوجيا المعلومات - هندسة وتكنولوجيا الاعلام - الهندسة وعلوم المواد - تكنولوجيا والادارة - العلوم التطبيقية والفنون والبحث العلمى.

م	اسم الكلية	التخصصات المتوفرة بكل كلية
٨	الجامعة البريطانية	هندسة وكلية معلوماتية وعلوم الكومبيوتر، وإدارة الأعمال، والاقتصاد والعلوم السياسية، والتمريض. كما تضم قسما للغة الإنجليزية.
٩	الجامعة الفرنسية	شؤون الأعمال الدولية، الترجمة، الإدارة، نظم المعلومات، تقنية المعلومات والاتصالات، الطاقة والتحكم الآلي.
١٠	الجامعة الروسية	الهندسة، الصيدلة والتوزيع الدوائي.
١١	جامعة النيل	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- إدارة الأعمال- هندسة وتطبيقات علمية.
١٢	جامعة النهضة	الهندسة، الصيدلة، الإعلام، علوم الحاسب، طب الفم والأسنان، التسويق والعلاقات العامة.
١٣	جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا	الهندسة، إدارة الأعمال.
١٤	جامعة الأهرام الكندية	كلية إعلام و كلية إدارة أعمال و كلية صيدلة و كلية علوم الحاسب، تكنولوجيا معلومات، هندسة.
١٥	جامعة سيناء	الهندسة، والصيدلة والصناعات الدوائية، وعلوم الكومبيوتر وتقنية المعلومات، وطب الأسنان، وإدارة الأعمال، وتكنولوجيا الإعلام.
١٦	جامعة فاروس	الصيدلة والتصنيع الدوائي – الهندسة – العلوم المالية والادارية – الدراسات القانونية – المعاملات الدولية – اللغات والترجمة طب الأسنان – السياحة وإدارة الفنادق.
١٧	الجامعة الأمريكية	المحاسبة والآداب وإدارة الأعمال والعلوم. وتقدم برنامج ماجستير في إدارة الأعمال ودراسات النوع الاجتماعي والمرأة، والهندسة والحقوق والعلوم.

المصدر: الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي www.egy-mhe.gov.eg/private.asp

وبالنظر إلى إحصاء الخاص بالجامعات الخاصة في مصر لعام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ والصادر من الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء يلاحظ زيادة عدد الطلاب المقيدون بهذه الجامعات إلى ٧٠٣٠٩ طالباً وطالبة، مقابل ٥٩٨٥٢ طالباً وطالبة في عام ٢٠٠٨/ ٢٠٠٩م بنسبة زيادة بلغت 17.5 % ، حيث كان عدد إجمالي الطلاب المصريين المقيدين بالجامعات الخاصة للعام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ (٥٥٥٠٨) طلاب بنسبة (78.9 %) ، في حين بلغ عدد الطلاب الوافدين (١٤٨٠١) طالباً وطالبة بنسبة (21.1 %) من إجمالي عدد

الطلاب بالجامعات الخاصة للعام المشار إليه.(**الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية للجامعات الخاصة، ٢٠١٠، ص ص ٩-١٢)**.

وجدير بالذكر، أن جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا قد حظيت بالعدد الأكبر من الطلاب الملتحقين بالجامعات الخاصة، بعدد (١٤٢١) طالباً وطالبة بنسبة (21.1 %). وسجل إجمالي أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة (٥١٣٧) عضواً خلال عام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠م، بينما كان عددهم ٤٦٤٥ عضواً خلال العام ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩م بنسبة زيادة (10.6%). بينما بلغ متوسط أعداد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس ٢٩ طالباً، ومتوسط الطلاب لكل معاون ٢٦ طالباً، ومتوسط أعداد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس ومعاون ١٤ طالباً عام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠م **(المرجع السابق، ص ١٢)**.

وفي هذا الصدد، تؤكد " شرين أبو وردة " علي أن وضع الجامعات الخاصة يختلف عن وضع الجامعات الحكومية في مصر لوجود تحسن نسبي في نسبة الأساتذة إلي مجموع الطلاب بمعدل أستاذ لكل ٢٩ طالباً في الجامعات الخاصة، مقابل أستاذ لكل ٩٢ طلباً في الجامعات الحكومية (شرين أبو وردة، ٢٠١٠، ص ٣).

٣-١: أهداف الجامعات الخاصة ورسالتها:- (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية للجامعات الخاصة، ٢٠٠١م، ص ص ٥- ١١) :-

أ- رسالة الجامعات الخاصة في مصر:

تتلخص الرسالة المعلنة للجامعات الخاصة والأجنبية في المحاور التالية:-

- رفع القدرة الاستيعابية لمنظومة التعليم الجامعي والعالي التي وصلت إلى ٣٠ % من الشباب تتراوح اعمارهم بين (١٨) سنة و (٢١) سنة، وبحيث تصبح هذه الجامعات رافداً إضافياً لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومي.
- تخفيف العبء على المؤسسات الجامعية الحكومية حيث إن التعليم الجامعي في مصر قيمة اجتماعية يحرص عليها المصريون.
- خلق فرص من التنافس من أجل الارتقاء بمستوى التعليم الجامعي حيث إنه من المتوقع أن تقدم هذه الجامعات الخاصة والأجنبية خدمة تعليمية جيدة مقابل ما تحصله من مصروفات دراسية من الطلاب، كما أنه من المتوقع أن تقدم منتجاً تعليمياً جديداً يمتلك مهارات وقدرات تسمح له بالتعامل مع معطيات الألفية الثالثة بكفاءة واقتدار، حيث يتوافر منتج تعليمي يمتلك المهارات والقدرات التي يتطلبها سوق العمل المتغيرة.
- تحقيق التناسق بين اعتبارات محلية والحفاظ على الهوية القومية وبين متطلبات العالمية في صياغة النظم التعليمية، بالإضافة إلى ضمان التطوير الذاتي المستمر للهياكل التنظيمية والوظيفية والبرامج التعليمية والمناهج، وكذلك نظم وآليات

العمل التعليمي والعلمي والبحثي والإداري في إطار نظام لتحقيق الجودة الشاملة وتقييم الأداء المؤسسي بشكل واعٍ.

- ابتكار أشكال متنوعة للتعليم الجامعي، وتوفير فرص من هذا التعليك وكفالة حرية الاختيار أمام الطلاب وتقديم تخصصات جديدة، وعلوم بينية، والمزج بين التخصصات بما يتوافق ومطالب سوق العمل المتغيرة وقطاعات الإنتاج والخدمات، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تطوير وتنويع البرامج والمناهج الدراسية والتخصصات العلمية التي لا نظير لها في الجامعات الحكومية.
- إن الجامعات الخاصة والأجنبية آلية للمشاركة الدولية، وتعزيز لمسيرة تطوير التعليم الجامعي والعالي المتنامية من حيث الانفتاح على الثقافات الأخرى، والإفادة من الخبرات الدولية، ودعم مصادر التمويل الجامعي، وتقديم الخبرات الفنية والأكاديمية المتخصصة التي تشكل منتجاً تعليمياً جديداً في إطار المنافسة الدولية.

ب- أهداف الجامعات الخاصة في مصر:

يمكن تحديد الأهداف المعلنة للجامعات الخاصة والأجنبية في مصر فيما يأتي:-

- أن تعمل في إطار التنافس مع الجامعات المصرية الحكومية.
- ان تسهم في مسيرة التنمية الشاملة في المجتمع المصري.
- ان ترعى مواهب الطالب وتصقلها وتعلمهم أسلوب التفكير العلمي واستراتيجيات التعلم الذاتي، والتعلم المستمر.
- أن تتفق برامجها مع متطلبات العصر ومستجداته وسوق العمل المتغيرة، وأن تسهم ببحوث تخدم المجتمع.
- أن تقدم برامج في العلوم والتكنولوجيا تخدم التنمية الصناعية وتنمية الموارد الطبيعية مع احتكاك طلابها بمواقع العمل.
- أن تجسد الذاتية القومية وتعبر عن الهوية الثقافية للمجتمع المصري العربي الإسلامي.

ثانياً: الإطار الإجرائي للبحث:

١- إجراءات البحث الميداني وتتضمن ما يلي:

١-١: مجتمع وعينة البحث:

تألف مجتمع البحث وعينته من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في **جامعة ٦ أكتوبر الخاصة (دراسة حالة) في ثلاث كليات وهي كلية: التربية، الفنون**

التطبيقية، إضافة إلى الحاسبات ونظم المعلومات، وبلغ عددهم حسب سجلات الشؤون الإدارية (٥٦٢) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية التالية: أستاذ (٥٤)، أستاذ مساعد (٩٨)، مدرس (٢٨٩)، محاضر – مدرس مساعد (١٢١) . وقد تم توزيع الاستبانة على عينة (٢٢٠) عضواً يوضحهم الجدول التالي رقم (٢) وفقاً للرتب الأكاديمية المختلفة، وقد تم استرجاع غالبية العدد الموزع على العينة، وتم استبعاد عدد (٤١ استبانة) لعدم صلاحياتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (١٧٩) شكلت ما نسبته (٨١ %) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

١-٣ : وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

الجدول التالي رقم (٢) يوضح وصفاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث الحالي التي ستخضع بياناتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (٢) يوضح

وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

	الخاصية	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	145	81
	أنثى	34	19
العمر	٣٠ – ٤٠ سنة	8	4.4
	٤١ – ٥٠ سنة	76	42.4
	٥١ – ٦٠ سنة	48	26.8
	٦١ سنة فاكثر	9	5.2
سنوات الخبرة	٠ – ٥ سنوات	38	21.2
	٦ – ١٠ سنوات	25	14.0
	١١ سنة فأكثر	97	54.2
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٥	8.38
	أستاذ مساعد	٢٧	15.1
	مدرس	٨٣	46.37
	محاضر	٥٤	30.2

١-٣: أداة البحث:

الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للبحث، وروعي فيها جعل المستجيب واعيًا لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات البحث، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين أساسيين هما:-

- **الجزء الأول ويختص** بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية).
- **الجزء الثاني ويشير إلى** المنظمة المتعلمة وخصائصها ضمن " **سبعة محاور** " التي سبق للباحث أن أشار إليها في حدود متن البحث الحالي، وهي كما يلي:-

(التعليم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل، القيادة الاستراتيجية، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها).

١-٤: الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات ونتائج البحث الحالي:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- اختبار(T) لعينة واحدة للتحقق من امتلاك الجامعة الخاصة لخصائص المنظمة المتعلمة.
- معامل الالتواء (Skewness) لاختبار مدى توزع البيانات طبيعيا (Normal Distribution).
- تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين أفراد العينة حول متغيرات البحث.
- اختبار (Fishers LSD) لتحديد دلالات الفروق المتعددة بحسب المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث.

١-٥: صدق أداة الدراسة وثباتها:

١-٥-١: الصدق الظاهري لأداة البحث:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس .وحرصت الباحثة على أن ينجز ملء الاستبانة بحضورها لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

١-٥-٢: ثبات أداة البحث:

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات .وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Alpha Cronbach** على درجات أفراد عينة الثبات .وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يُعد (**Alpha ≥ 0.60**) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003) انظر الجدول التالي (3) الذي يوضح قيمة حساب معاملات الثبات لكل فقرة من فقرات الاستبانة إضافة إلى ثبات الاستبانة ككل.

جدول رقم (٣) يوضح

قيم الثبات لعناصر أداة البحث

محاور أداة البحث	معامل ألفا كرونباخ (α)
التعلم المستمر	0.742
الحوار	0.716
فرق العمل	0.737
التمكين	0.773
الاتصال والتواصل	0.772
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	0.891
ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة	0.828
الاستبانة ككل	0.899

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عا ل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـــ (Sekaran, 2003) حيث يتضح من الجدول (٣) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة فيما يتعلق بخصائص المنظمة المتعلمة هو (0.891) حققه القيادة الاستراتيجية، يليه مباشرة البعد الخاص بـــ ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بقيمة (0.828) فيما يلاحظ أن قيمة للثبات فيما يتعلق بخصائص المنظمة المتعلمة كان لبعد (الحوار) بقيمة (0.716) .

٢- نتائج تطبيق أداة البحث واختبار الفروض وتفسيرها :-

٢-١: التوزيع التكراري لإجابات عينة البحث عن بعض التساؤلات الواردة ضمن البحث الحالي:-

٢-١-١:ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخصائص المنظمة المتعلمة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتجزئته إلى عدة عناصر فرعية تتفق مع محاور وعبارات الاستبانة، وأيضاً بما يتفق مع الحدود الموضوعية التي حددها الباحث في الإطار العام للبحث الحالي كما يأتي:-

٢-١-١-١: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية التعلم المستمر؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (٤).

جدول (٤) يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية التعلم المستمر

الرقم	التعلـــم المستمـــر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	تعتمد الجامعة برنامجاً لتقليل دورة ابتكـــار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.	3.64	1.20	٢	متوسط
٢	تؤكد إدارة الجامعة على التعلم المستمر في طرق العمل داخلها.	3.59	1.24	٤	متوسط
٣	تعمل الإدارة العليا بالجامعة على الحصـــول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	3.63	1.15	٣	متوسط
٤	تسعى إدارة الجامعة إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات.	3.49	1.26	٥	متوسط
٥	لدى الجامعة جهـــاز اســـتعلامات متطـــور يزودها بالمعلومات الخاصـــة بـــالمراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة.	3.70	1.14	١	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.61	1.20		

يشير الجدول السابق رقم (٤) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعلم المستمر إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.49 – 3.70) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " **لدى الجامعة جهاز استعلامات متطور يزودها بالمعلومات الخاصة بالمراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة** " بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.61) ، وانحراف معياري بلغ (1.14) فيما حصلت الفقرة " **تسعى إدارة الجامعة إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات** " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي(3.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.61) وانحراف معياري (1.26)

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصية التعلم المستمر كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

٢-١-١-٢: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية الحوار؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (٥).

جدول (٥) يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن مستوى امتلاك خاصية الحوار لدى جامعة ٦ أكتوبر الخاصة

الرقم	الحوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	تشجع الجامعة أعضاءها على تقبل النقد البناء.	3.08	1.03	٥	متوسط
٢	توفر الجامعة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم.	3.10	0.99	٤	متوسط
٣	توجه الجامعة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العاملين فيها.	3.20	1.18	١	متوسط
٤	توفر الجامعة للعاملين فيها فرص التعلم التفاعلي.	3.20	0.99	١	متوسط
٥	تتعلم فرق العمل بالجامعة من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار.	3.18	1.03	٣	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.15	1.04		

يشير الجدول السابق رقم (٥) إلى إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بخاصية الحوار حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.08 – 3.20) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات التي تشير إلى " **توجه الجامعة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العاملين فيها** "، " توفر الجامعة للعاملين فيها فرص التعلم التفاعلي." بمتوسط حسابي بلغ 3.20 لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.15)، وإنحراف معياري بلغ (1.18 – 0.99) على التوالي .فيما حصلت الفقرة " **تشجع الجامعة أعضاءها على تقبل النقد البناء** " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.15) وانحراف معياري (1.03).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصية الحوار كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

٢-١-١-٣: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية فرق العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (٦)

جدول رقم (٦) يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية فرق العمل لأفراد العينة بجامعة ٦ أكتوبر الخاصة

الرقم	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	لدى الجامعة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.	3.57	1.02	٢	متوسط
٢	تشجع منظومة القيم بالجامعة العمل بأسلوب الفريق.	3.28	0.98	٤	متوسط
٣	تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق العمل من مستويات تظيمية متعددة	3.32	1.00	٣	متوسط
٤	يرتكز اسلوب العمل بالجامعة على فرق العمل المدارة ذاتياً.	3.62	1.07	١	متوسط
٥	تؤكد إدارة الجامعة على تشكيل الحلقات النوعية.	3.27	1.07	٥	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.41	1.03		

يشير الجدول السابق رقم (٦) إلى إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة **امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية فرق العمل** إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.27 – 3.62) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " **يرتكز اسلوب العمل بالجامعة على فرق العمل المدارة ذاتياً** " بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (1.07) فيما حصلت الفقرة " **تؤكد إدارة الجامعة على تشكيل الحلقات النوعية** " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.27) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.41 وانحراف معياري (1.07).

وبشكل عام يتبين أن مستوى الامتلاك لفرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

٢-١-١-٤: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية التمكين؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) يوضح
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة عن مستوى امتلاك خاصية التمكين لأفراد العينة بجامعة ٦ أكتوبر الخاصة

الرقم	التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	يشارك العاملون بالجامعة بصياغة الرؤية وخططها الاستراتيجية.	3.22	1.08	٢	متوسط
٢	تتيح الجامعة للعاملين فيها ممارسة شتى انواع التعلم المرتبط بها.	3.77	0.85	١	مرتفعة
٣	لدى العاملين بالجامعة حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات.	3.08	0.89	٤	متوسط
٤	يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه.	3.00	0.89	٥	متوسط
٥	يتاح للعاملين في الوزارة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.10	0.89	٣	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.24	0.92		

يشير الجدول السابق رقم (٧) إلى إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بامتلاك خاصية التمكين إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.00 – 3.77) (فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " **تتيح الجامعة للعاملين فيها ممارسة شتى انواع التعلم المرتبط بها** " بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.24) وانحراف معياري بلغ (0.85) فيما حصلت الفقرة " **يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه.**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.24) وانحراف معياري (0.89).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصة التمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

٢-١-١-٥: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية الاتصال والتواصل؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (٨).

الجدول رقم (٨) يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة عن مستوى امتلاك خاصية الاتصال والتواصل لدى أفراد العينة بجامعة ٦ أكتوبر الخاصة

الرقم	الاتصال والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	تركز الجامعة وتدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عامليها.	3.28	0.90	١	متوسط
٢	تهتم الجامعة بالتشجيع على التعلم بشكل تفاعلي بين العاملين فيها.	3.06	0.87	٣	متوسط
٣	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على التنسيق بين مهمات إداراتها وأقسامها المختلفة ومتطلبات المراجعين.	2.97	0.83	٥	متوسط
٤	تمتلك الجامعة وصفاً مكتوباً يحدد علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها.	3.06	0.88	٣	متوسط
٥	تحرص إدارة الجامعة على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين فيها.	3.09	0.94	٢	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.09	0.89		

يشير الجدول السابق رقم (٨) إلى إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بامتلاك خاصية الاتصال والتواصل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.28 – (2.97) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " **تركز الجامعة وتدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عامليها.**" بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.09) وانحراف معياري بلغ (0.90) فيما حصلت الفقرة.

"**يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على التنسيق بين مهمات إداراتها وأقسامها المختلفة ومتطلبات المراجعين.**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.09) وانحراف معياري (0.83).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصية الاتصال والتواصل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

٢-١-١-٦: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ اكتوبر الخاصة لخاصية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم؟

الجدول رقم (٩) يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة عن مستوى امتلاك خاصية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بجامعة ٦ أكتوبر الخاصة

الرقم	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	2.97	0.933	٥	ضعيف
٢	يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة لعالم العمل، وتوجهات الجامعة.	3.03	1.150	٤	متوسط
٣	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.	2.75	1.047	٦	ضعيف
٤	يعلم المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل.	3.13	1.008	٢	متوسط
٥	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم.	3.25	1.164	١	مرتفع
٦	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة.	2.75	1.047	٦	ضعيف
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.1517	0.8338		

يوضح الجدول السابق رقم (٩) أن:

إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بامتلاك القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.75 – 3.25) ، وقد حصلت الفقرة الخامسة على الترتيب الأول من حيث الأهمية وهي خاصة بـ " **يبحث مدير الجامعة باستمرار عن الفرص للتعلم**" بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (1.164) ويعزى ذلك إلى إدراك المديرون أهمية التعلم والتطور المهني لهم وللعاملين بالجامعة على مستوى الإدارة الجامعية أو بصفة عامة بما يحقق لهم وللجامعة المكانة العلمية والاجتماعية والاقتصادية المرجوة، لذا نجدهم يحرصون باستمرار على فرص التعلم سواء لهم أو العاملين تحت إداراتهم.

بينما حصلت كل من الفقرة (3) والخاصة بـ " **يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها**" والفقرة (٦) التي تنص على " **يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة** " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري(1.047) ويعزى ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار وسيادة الروح التسلطية والتسيبية لدى بعض مديري الجامعات الخاصة ووقوع الجامعة فريسة التجاذبات السياسية، ويشير الباحث هنا إلى أن جامعة ٦ أكتوبر الخاصة حدث بها العديد من التظاهرات – مثلها مثل ما حدث في غالبية الجامعات المصرية الحكومية والخاصة – من قبل جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١.

٢-١-١-٧: ما مستوى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لخاصية ربط المنظمة بالبيئة المحيطة ؟

الجدول التالي رقم (١٠) يوضح استجابات العينة حول هذا التساؤل.

الجدول رقم (١٠) يوضح

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة عن مستوى امتلاك خاصية ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بجامعة ٦ أكتوبر الخاصة

الرقم	ربط المنظمة بالبيئة المحيطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
١	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	3.19	1.138	٣	متوسط
٢	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	3.31	0.931	١	مرتفع
٣	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	2.72	0.991	٤	متوسط
٤	تشجع الجامعة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	3.22	0.975	٢	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.1417	0.7725		

يوضح الجدول السابق رقم (١٠) :-

أن إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بامتلاك خاصية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.72 - 3.31) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " **تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع** " بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.1417)، وانحراف معياري بلغ (0.931) ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية الدعم الخارجي في تطوير الجامعة على المستوى الإداري والأكاديمي أو مستوى التوسع في إنشاء المباني الجامعية المجهزة بأحدث التقنيات لمواكبة التطور الحادث في استراتيجيات التعليم والتعلم من جهة، وعالم العمل من جهة اخرى.

بينما احتلت الفقرة الخاصة بـ " **تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين**" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.991) ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى حرص إدارة الجامعة على تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها بالدرجة الأولى دون الالتفات إلى حاجات الموظفين الشخصية بدرجة كافية.

٣- اختبار فروض البحث:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فروض البحث الرئيسة، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فروض البحث من خلال استخدام اختبار (**t**) لعينة واحدة، وكذلك تحليل التباين (ANOVA) واختبار شيفية للمقارنات البعدية وذلك كما يلي:-

وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بالاعتماد على حساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت قيمة معامل الالتواء لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة .(0.437) ويتضح أن قيمة معامل الالتواء أقل من واحد صحيح وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات البحث على النحو الآتي:-

٣-١: الفرض الرئيس الأول:

" تمتلك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (**t**) لعينة واحدة للتحقق من مدى امتلاك جامعة الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة، وكما هو واضح بالجدول التالي (١١).

جدول رقم (١١) يوضح

مدى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة

البيـــــان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
امتلاك جامعة الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة	3.300	0.088	1.831	1.028	193	0.05 دالة إحصائياً

يوضح الجدول السابق رقم (١١) الاستجابات حول مدى امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم امتلاك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.83)وهي دالة عند مستوى (**0.05**) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.282) وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الرئيسي الأولى، وقبول الفرض الصفري الذي ينص على:-

لا تمتلك جامعة ٦ أكتوبر الخاصة خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة(0.05)

٣-٢: الفرض الرئيس الثاني: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة باختلاف خصائصهم الديموغرافية " .

وقد قام الباحث بتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد دلالة الفروق بين رؤيتهم لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة واختبار مدى صلاحية الفرضية الأولى وتبين الآتي: -

٣-٢-١: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير العمر:-

الجدول (١٢) يوضح

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة	بين المجموعات	(٣، ١٧٥)	2686174	335774	12.72	**0.000
	داخل المجموعات		487928	162643		**0.000
(العمر)	بين المجموعات	(٣، ١٧٥)	4018714	502339	15.94	**0.000
	داخل المجموعات		783530	261177		**0.000

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) ما يأتي :-

يوضح الجدول السابق رقم (١٢) أن هناك فروقـا ذات دلالـة إحصـائية فـي تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر، بـدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (15.94) ومستوى الدلالة ($0.000 \geq \alpha$) مما يقتضي رفض الفرض الصفري، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنـات البعديـة . والجدول التالي رقم (١٣) يوضح نتائج تحليل اختبار شـيفيه للمقارنـات البعديَـة بـين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهميةَ خصائص المنظمة المتعلمة تبعـا لمتغير العمر

جدول رقم (١٣) يوضح

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فاقل	٣١- ٣٥ سنة	٣٦-٤٠ سنة	٤١- ٥٠ سنة	٥٠ سنة فاكثر
٣٠ سنة فاقل	4.11	--------	--------	--------	--------	-------
٣١- ٣٥ سنة	3.85	--------	--------	--------	--------	*0.38
٣٦-٤٠ سنة	3.74	--------	--------	--------	--------	*0.41
٤١- ٥٠ سنة	3.25	--------	--------	--------	--------	*0.43
٥٠ سنة فاكثر	3.13	--------	--------	--------	--------	*0.47

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

ويبين الجدول السابق رقم (١٣) أن:-

هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة من ذوي الأعمار (أقل من 30 سنة) والفئة (50سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سـنة فأقـل) (4.11) أما متوسط الفئة (50سنة فأكثر) فبلغ (3.13) ولصـالح أفـراد العينـة ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) . وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي الأعمار (٣١- ٣٥ سنة) ، ومتوسط الفئة (٣٠ سنة فأقل) ، حيث بلغ متوسط الفئة

الثانية (٣١- ٣٥ سنة) ، (3.85) ، أما متوسط الفئة الخامسة (٥٠ سنة فأكثر) ، فقد بلغ (3.13) ، ولصالح العينة ذوي الأعمار (٣١ – ٣٥ سنة) .

وكانت مصادر إجابات العينة من ذوي الأعمار (٣٦-٤٠ سنة) ، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (3.74) ، أما متوسط الفئة الخامسة فقد بلغ (3.13) ولصالح أفراد العينة ذوي الأعمار (٣٠ سنة فأقل) وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لديهم رؤية متباينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة مع اختلاف العمر.

٣-٢-٢: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير مدة الخدمة.

يوضح الجدول السابق رقم (١٣) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير مدة الخدمة، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (12.72) ومستوى الدلالة (0.000 $\le \alpha$) مما يقتضي رفض الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الموضحة بالجدول التالي رقم (١٤).

الجدول رقم (١٤) يوضح

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعديَة بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٥ سنوات فأقل	١١ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	3.85			
٥ سنوات فأقل	3.45			*0.42
١١ سنة فأكثر	3.20			*0.34

يوضح الجدول السابق رقم (١٤) ما يأتي:-

أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي مدة الخدمة (٥سنوات فأقل) ومتوسط الفئة (١١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (5سنة فأقل) (3.85)، أما متوسط الفئة الثالثة (١١ سنة فأكثر) (3.2) ولصالح أفراد العينة ذوي الأعمار (٥ سنوات فأقل) وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة

ذوي مدة الخدمة (٦ – ١٠ سنوات) ، ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (٦ – ١٠ سنوات)،(3.45) ، أما متوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) ، فقد بلغ (3.85) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل) وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لديهم رؤية متباينة نحو أهمية خصائص المنظمة المتعلمة مع اختلاف مدة الخدمة.

٣-٢-٣: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير الجنس:

الجدول التالي رقم (١٥) يوضح هذه الفروق لأفراد العينة.

الجدول (١٥) يوضح

نتائج تحليل اختبار (t) في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	145	3.95	0.82	*6.89	0.000
	أنثى	34	3.70	0.65		

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) ما يأتي:-

تشير المعطيات في الجدول السابق رقم (١٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (6.89) مما يقتضي رفض الفرض الصفري القائل " **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة نحو خصائص المنظمة المتعلمة تعزي لمتغير الجنس**". حيث يبين الجدول السابق رقم (١٥) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور، بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابات الذكور (3.95) ومتوسط إجابات الإناث (3.70).

٣-٢-٤: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا للمؤهل العلمي:

الجدول التالي رقم (١٦) يوضح نتائج أفراد العينة في هذا المتغير.

جدول رقم (١٦) يوضح الفروق في

تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ماجستير	١٦٨	4.85	0.89	1.32	0.56
	دكتوراه	١١	4.75	0.87		

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمؤهلهم العلمي، بدليل انخفاض قيمة **(t)** المحسوبة، والبالغة (1.32) بمستوى دلالة (0.56) مما يقتضي قبول الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير.

٣-٢-٥: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لنوع الكلية:

الجدول التالي رقم (١٧) يوضح نتائج أفراد العينة في هذا المتغير.

جدول رقم (١٧) يوضح

الفروق في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لنوع الكلية

المتغير	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
نوع الكلية	التربية	٧٣	4.85	0.89	1.32	0.56
	الحاسبات ونظم المعلومات	٤٥	3.64	0.63		
	الفنون التطبيقية	٦١	4.21	0.82		

يتضح من الجدول السابق رقم (١٧) أنه:-

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لنوع الكلية التي ينتمي إليها أفراد العينة، بدليل انخفاض قيمة **(t)**

المحسوبة، والبالغة (1.32) بمستوى دلالة (0.56) مما يقتضي قبول الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير .

٣-٣: الفرض الرئيس الثالث الذي ينص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة ٦أكتوبر باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر، مدة الخدمة، الجنس، المؤهل العلمي، نوع الكلية)".

وقد قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستجابات أفراد عينة البحث من أجل اختبار مدى صلاحية الفرض الثاني لتحديد دلالة الفروق بين رؤية أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة.

٣-٣-١: الفروق في تصورات أفراد العينة حول أهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير العمر.

الجدول التالي رقم (١٨) يوضح استجابات أفراد العينة كما يأتي:-

الجدول رقم (١٨) يوضح

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة	بين المجموعات	(١٧٥ ،٣)	23888.58	1727.70	9.95	*0.000
	داخل المجموعات		7068.09	321.28		**0.000
(العمر)	بين المجموعات	(١٧٥ ،٣)	18917.46	2364.68	13.74	0.000
	داخل المجموعات		4528.25	1509.42		*0.000

*** ذات دالة إحصائية على مستوى (0.05)**

يوضح الجدول السابق رقم (١٨) ما يأتي:

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الى العمر، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (13.74) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.000$) ، مما يقتضي رفض الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير .ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

والجدول التالي رقم (١٩) يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير العمر.

الجدول رقم (١٩) يوضح

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فاقل	٣١- ٣٥ سنة	٣٦-٤٠ سنة	٤١- ٥٠ سنة	٥٠ سنة فاكثر
٣٠ سنة فاقل	4.11	--------	--------	--------	--------	------
٣١- ٣٥ سنة	3.85	--------	--------	--------	--------	*0.38
٣٦-٤٠ سنة	3.74	--------.	--------	--------	--------	*0.41
٤١- ٥٠ سنة	3.25	--------	--------	--------	--------	*0.43
٥٠ سنة فاكثر	3.13	-------	--------	--------	--------	*0.47

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

ويوضح الجدول السابق رقم (١٩):

أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي الأعمار (أقل من٣٠ سنة) والفئة (٥٠ سنة فاكثر) ، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٣٠ سنة فأقل (4.11) . أما متوسط الفئة (٥٠ سنة فأكثر)، فبلغ (3.13) ولصالح أفراد العينة ذوي الأعمار(٣٠ سنة فأقل)، وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي الأعمار(٣١- ٣٥ سنة)، ومتوسط الفئة (30 سنة فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (٣١- ٣٥ سنة) ،(3.85) ، أما متوسط الفئة الخامسة (50سنة فأكثر)، فقد بلغ (3.13) ، ولصالح أفراد العينة ذوي الأعمار (٣١- ٣٥ سنة). وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي الأعمار (٣٦ - ٤٠ سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (3.74) ، أما متوسط الفئة الخامسة فقد بلغ (3.13) ، ولصالح أفراد العينة ذوي الأعمار(٣٠ سنة فأقل)، وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لديها رؤية متباينة حول أهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة مع اختلاف العمر.

٣-٣-٢: الفروقات في تصورات أفراد العينة حول العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير مدة الخدمة.

يوضح الجدول رقم (١٨) السابق الإشارة إليه وتفسيره أن:

هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير مدة الخدمة، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، والبالغة (9.95) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.000$)، مما يقتضي رفض الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير .ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول لتالي رقم (٢٠) يوضح نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعديَة بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير مدة الخدمة.

الجدول رقم (٢٠) يوضح

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعديَة بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات أقل	٦ – ١٠سنوات	١١ سنة فأكثر
٥ سنوات أقل	3.85	----------	----------	
٦ – ١٠سنوات	3.45	----------	----------	*0.42
١١ سنة فأكثر	3.20	----------	----------	*0.34

يوضح الجدول السابق رقم (٢٠) ما يأتي:-

أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل) ومتوسط الفئة (١١ سنة فأكثر) ، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) (3.85) ، أما متوسط الفئة الثالثة (١١ سنة فأكثر) (3.2) ولصالح أفراد العينة ذوي الأعمار (٥ سنوات فأقل) وكانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة ذوي مدة الخدمة (٦ – ١٠ سنوات)، ومتوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (٦ – ١٠ سنوات) (3.45) ، أما متوسط الفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) فقد بلغ (3.85) ولصالح أفراد العينة ذوي سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل). وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لديها رؤية متباينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة مع اختلاف مدة الخدمة.

٣-٣-٣: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير الجنس:

الجدول التالي رقم (٢١) يوضح نتائج تحليل اختبار (t) في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (٢١) يوضح نتائج تحليل اختبار (t) في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	١٤٥	3.95	0.82	*6.89	0.000
	أنثى	٣٤	3.70	0.65		

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)**

تشير المعطيات في الجدول السابق رقم (٢١):

إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة، والبالغة (t = 6.89) مما يقتضي رفض الفرض والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية الخصائص للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، ويبين الجدول السابق أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور، بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابات الذكور (3.95) ومتوسط إجابات الإناث (3.70).

٣-٣-٤: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا للمؤهل العلمي:

الجدول التالي رقم (٢٢) يوضح نتائج الخاصة بهذا المحور

الجدول رقم (٢٢) يوضح نتائج تحليل اختبار (t) في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	ماجستير	١٦٨	4.85	0.89	1.32	0.56
	دكتوراه	١١	4.75	0.87		

يبين الجدول السابق رقم (٢٢) ما يأتي:-

بينت النتائج الإحصائية في الجدول (٢٢) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بدليل انخفاض قيمة (t) المحسوبة، والبالغة (1.32) ، وبمستوى دلالة (0.56) مما يقتضي قبول الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير.

٣-٣-٥: الفروقات في تصورات أفراد العينة لأهمية العوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة تبعا لنوع الكلية:

الجدول التالي رقم (٢٣) يوضح نتائج الخاصة بهذا المحور

الجدول رقم (٢٣) يوضح نتائج تحليل اختبار (t) في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير نوع الكلية

المتغير	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
نوع الكلية	التربية	٧٣	4.85	0.89	1.32	0.56
	الحاسبات ونظم المعلومات	٤٥	3.64	0.63		
	الفنون التطبيقية	٦١	4.21	0.82		

يبين الجدول السابق رقم (٢٣) ما يأتي:

بينت النتائج الإحصائية في الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير نوع الكلية، بدليل انخفاض قيمة (t) المحسوبة، والبالغة (1.32) ، وبمستوى دلالة (0.56) مما يقتضي قبول الفرض الصفري في ما يتعلق بهذا المتغير.

٤- ملخص نتائج البحث:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:-

٤-١: ضعف الخصائص المتوفرة لدى جامعة ٦ أكتوبر الخاصة في جعلها منظمة متعلمة وفقاً للأبعاد التي تم قياسها في هذا الجانب بصفة عامة.

٤-٢: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة باختلاف خصائصهم

الديموغرافية، وتبعا لمتغير كل من: (مدة الخدمة، العمر). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " كامل الحواجرة ٢٠١٠م " التي أكدت على هذه النتيجة أيضاً في جامعة البترا بالمملكة الأردنية.

٤-٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة تبعا لمتغير كل من: الجنس، المؤهل العلمي، إضافة إلى نوع الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ليث حسين، ٢٠٠٤).

٤-٤: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر تبعاً لمتغير (العمر، مدة الخدمة).

٤-٦ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية لعوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة تبعا لمتغير كل من: الجنس، المؤهل العلمي، إضافة إلى نوع الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (غسان عطية، ٢٠٠٨).

٥- التوصيات النهائية للبحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية فإن الباحث يقدم بعض المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمكانة جامعة ٦ أكتوبر الخاصة لتتبوء مقعد التميز في إطار التنافس الشديد بينها وبين الجامعة المصرية الخاصة الأخرى في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

٥-١: تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة ٦ اكتوبر الخاصة.

٥-٢: على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لجميع أفرادها، ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

٥-٣: تشجيع الحوار والاستفسار والابتعاد عن المناكفات السياسية داخل الجامعة.

٥-٤: الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة، وبين أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم بعض.

٥-٥: تشكيل فرق العمل داخل الإدارة أو على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات.

٥-٦: العمل على تقليل الضغوط الإدارية والمهنية الموجهة على العاملين في الجامعة.

٥-٧: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثي في الجامعة.

٥-٨: تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في ظل قيادة إستراتيجية داعمة للتعلم.

٥-٩: تطوير نظام للاقتراحات على مستوى الجامعة تشرف عليه لجنة خاصة، ووضع إجراءات واضحة ومنشورة تضمن فعالية هذا النظام.

٥-١٠: التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم المنظمة وتعزيزها من خلال تكريم الموظفين أصحاب السلوك المرغوب.

٥-١١: ربط الجامعة بالبيئة الخارجية من خلال لقيام بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على الجامعة، واتخاذ ما يلزم بشأنها، لكي تكون ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقي.

مراجـــع البحـــث

أ- المراجع العربية :

١- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (٢٠٠٢)، **النشرة السنوية للجامعات الخاصة**، ٢٠٠١م .

٢- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (٢٠١١)، **النشرة السنوية للجامعات الخاصة**، ٢٠١٠

٣- براء طاهر بكار، رفعت الفاعوري، (٢٠٠٤)، المنظمات المتعلمة توجه نحو المستقبل، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد (١٦)، العدد ٣ ، ص ص

٤- براء عبد الكريم البكار، (2002)، **إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة – دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم**، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والإدارة.

٥- بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي، (٢٠١١)، مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين بها، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص ٣٩٧ – ص٤٣٨ يونيو 2011 .

٦- حسن شحاتة، (٢٠٠٩)، الجامعات غير الحكومية " السيرة والمسيرة "، **المؤتمر العلمي التاسع (تحديات التعليم في العالم العربي)**، الفترة من ١٠ – ١١ نوفمبر ٢٠٠٩م.

٧- رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان،(٢٠٠٧) ، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية الأردنية، المؤتمر الأول حول **إدارة تنمية الموارد والبشرية في المنظمات المعاصرة**، جامعة اليرموك، اربد.

٨- شبل بدران، (٢٠٠٧)، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، **مؤتمر استراتيجيات تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في ضوء التحديات المعاصرة**، الأسكندرية – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الفترة من ٢٨ – ٣٠ يوليو.

٩- شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن شقلان، (٢٠٠٩)، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد الثالث، المجلد الثاني، ص ص ٨٩- ١٠٤

١٠- شرين حامد أبو وردة، (٢٠١٠)، **قياس جودة الخدمة التعليمية**، أكاديمية الدلتا للعلوم، معهد الدلتا للحاسبات.

١١- عادل هادي البغدادي، (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة – اتجاهات إدارية **حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١** ، الرياض :دار المؤيد .

١٢- عادل هادي البغدادي، (٢٠٠٨)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير – دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص ص

١٣- عبد الستار العلي وآخرون، (2006)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، عمان، دار المسيرة.

١٤- عبد الناصر رياض وآخرون، (٢٠٠٩)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية – دراسة حالة القطاعات الرئيسة في الهيئة الملكية والجبيل، دراسة مقدمة إلى **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، ١-٤ نوفمبر.

١٥- عشوش خيرة، علاوي نصيرة، (٢٠١١)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، **ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ١٣-١٤ ديسمبر**، جامعة الشلف.

١٦- علي محمد جبران، (٢٠١١)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص – 427 ص 458 يناير 2011

١٧- علي محمود حجازي، الجامعات الخاصة في مصر – المشكلات والتحديات، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي التاسع " **تحديات التعليم في العالم العربي** "، الفترة من ١٠-١١ نوفمبر، جامعة المنيا- كلية التربية.

١٨- عواطف العصيمي، ٢٠٠٧، **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

١٩- غسان علي عطية، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمي – دراسة تحليلية، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ١٥٤ – ص١٩٨ يناير

٢٠- كامل محمد الحواجرة، (٢٠١٠)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، **مجلة علوم إنسانية**، السنة السابعة، العدد ٤٥.

٢١- ليث الحكيم وآخرون، (2009)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (١١)، العدد (٢).

٢٢- ليث سعد الله حسين، (٢٠٠٤)، **دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة- دراسة نظرية تحليلية**، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم نظم المعلومات الإدارية.

٢٣- مؤيد السالم، وعبد الرسول الحياني، (٢٠٠٧)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة – دراسة حالة في مستشفى أردني، **المجلة العربية للإدارة**، العدد (٢٧)، ص ص ١١٢ – ١٥٦

٢٤- يوسف عطاري، وسعد عيسان، (٢٠٠٧)، الأداء التنظيمي المتميز – الطريق إلى منظمة المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى **ندوة منظمات التعلم**، الفترة من ٨-٩ ربيع الأول ١٤٢٨هـ الموافق، ١٠-١٢ مايو، الرياض، المملكة العربية السعودية، الجمعية السعودية للإدارة.

ب- المراجع الأجنبية:

1- Addleson, M, (2000), “What is a Learning Organization“, **http://pos.gmu.edu/ home/perspective.ns.**

2- Agarwal, A, (2006), Learning Organization. www.Hrfolks.com lavi, S., & McCormick, J.(2003). Some cultural considerations for applying the Learning Organization model to Iranian organizations. **Paper presented at Tehran International Management Conference**. Tehran, Iran

3- Al-Otaibi, S., (2000), The Learning Organization - Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia, Unpublished DBA, University of Hull, U

4- Argyris and Schon (1996), Organization learning II: **Theory, Method and Practice, Reading**, MA: Addision-wesley.

5- Bhasin W. R., (1998), The learning organization and Strategic change", **Advanced Management Journal**, Vol.66, No.3: 11-17

6- Birdthistle,(2008), A learning organization firm perspective on knowledgesharing behavior and innovation", **Human Systems Management**, 25: 227–236.

7- Brandt, (2003), examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, Human Resource Development Quarterly, Volume 16, Issue 2, pages185–212, Summer 2005.

8- Ellinger, Yang & Ellinger, (2000), The Learning organization made plain", **Training& Development,** Vol. 45, No. 10: 37-44.

9- Gill, 1995 The learning organisation: a metaanalysis of themes in literature", The Learning Organization, Vol. 13 No.2, pp.123-139.

10- Jamali, Sidani & Zouein, 2009Learning organization and transfer: strategies for improving performance, **The Learning Organization: An International Journal**, Volume16, Number 1, 2009 , pp. 58-68.

11- James, C. (2003), "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics, Vol. (32), No. (1).Marsik, V. J. & Watkins, K. E., 1999

12- Kontoghiorghes, et...al,(2005), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions: Management and Validation", **Human Recourse Development Quarterly**, Vol. 15, No.

13- Ikehara. R.T, (1999), Organizational learning and competence Development", **The Learning Organization**, Vol. 7 No. 4: 206-220.

14- Marquardt, B. (1996), "Learning to Change: An Information perspective on Learning Organization", **Business Quarterly**, Vol. 61, No. 2: 23.

15- Marquradte, M. J,(2002), **Building the learning organization - Mastering the five elements For corporate learning**, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc Publishin

16- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). **Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count**. Brookfield, VT: Gower

17- Mayo. P. & Lank M, J,(1994), **The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization**, New York-Doubleday.

18- Moilanen, R. (2001). **Diagnostic tool for learning organizations. The Learning Organization**, 8(1), 6-20.

19- Orlando, et...al,(2007), Learning organization and transfer: strategies for improving performance", **The Learning Organization**, Vol. 16, No. 1: 58-68.

20- Otala, M. (1995), The learning Organization: **Theory into practice Industry & Higher Education**, 9, No. 3: PP. 157-164

21- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991), **The learning company**, Maidenhead: McGraw-Hill

22- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (2000). **The learning company**, Maidenhead: McGraw-Hill

23- Redding, J., (2007), "**Hardwiring the Learning Organization**", Training & Development, Augst

24-- Roberts J,(2000), Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future", **The Learning Organization**, Vol. 15 No. 4:294-308

25- Senge, P.M. et, al (1994). **The fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, New York, Doubleday Dell publishing Group Inc

26- Senge, P, (2006), **The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday Marsick & Watkins, 199

27- Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley& Sons.

28- Sudharatna, Y and Li, L, (2004), "Learning organization characteristics Contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry", **Managing Global Transitions**, Vol. 2, No. (2): 163 –178

29- Swee, Goh, (2003), **Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies**, the Learning Organization, 10(4) 216-227.

30- Wanacott, 2000Validation of senge,s learning organization model with teachers of vocational high schools at the Seoul megalopolis, Asian pacific education review, vol 9 , No 3, p.p 270-284.

Online Resources ج- المواقع الالكترونية التي استعان بها الباحث

Chris Argyris: Theories of Action, Double-Loop Learning and Organizational Learning

http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm

Dialogue from Peter Senge's Perspective

http://www.soapboxorations.com/ddigest/senge.htm
Donald Schon (Schön): Learning, Reflection and Change
http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm
Fieldbook.com –The Fifth Discipline Fieldbook Project
http://www.fieldbook.com/
Inventing Organizations of the 21st Century
http://ccs.mit.edu/21c/
The Learning and Development Committee (Canada School of Public Service)
http://www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_e.html
Learning Organization (wikipedia)
http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization
The Learning Organization **http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm**
The Learning Performance Index (Conference Board of Canada)
http://www.conferenceboard.ca/humanresource/LPI/
Online Papers by Peter Senge
http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/fifth/senge-pap.html
Organizational Learning and Cognition
http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/OrgCog/
Page 28 of 31 A Primer on the Learning Organization February 2007
Organizational Learning and Knowledge Management
http://**www.myschool-monecole.gc.ca/services/specialists/holf/presentation/mcdowall/index_e.html**
Peter Senge and the Learning Organization
http://www.infed.org/thinkers/senge.htm
A Primer on Systems Thinking and Organizational Learning
http://www.systemsprimer.com/index.html
Resources on Peter Senge's Learning Organization
http://commhum.mccneb.edu/PHILOS/senge.htm
The Society for Organizational Learning
http://www.solonline.org/

ملحق البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ة الفاضل تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث ببحث بعنوان " **خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية – الجامعات الخاصة** " **دراسة حالة** " التي تهدف إلى قياس خصائص المنظمة المتعلمة التي تم تحديدها في " **التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة**" . راجين التفضل بالاطلاع وبيان بالرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم إذ أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها ، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا أغراض البحث العلمي.

الباحث

أولاً: الخصائص الديموغرافية:-

- العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

من ٤١ – ٥٠ سنة ٥١ سنة فأكثر

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى التعليمي:

دبلوم فوق متوسط بكالوريوس دبلوم عال

ماجستير دكتوراه

- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:-

أقل من ٥ سنوات من ٦ إلى ١٠ سنوات

من ١١ إلى ١٥ سنة ١٦ سنة فأكثر

==

ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة:-

م	الفقـــــــــــرة	بدائل الإجابة (الاستجابة)				
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	التعلم المستمر:					
١	تعتمد الجامعة برنامجاً لتقليل وقت تطوير الخدمات الحالية.					
٢	تؤكد إدارة الجامعة على التعلم المستمر في طرق العمل داخلها.					
٣	تعمل إدارة الجامعة في الحصول على احدث التكنولوجيا باستمرار.					
٤	تسعى إدارة الجامعة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات.					
٥	لدى الجامعة جهاز استعلامات متطور يزودها بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفدين من الخدمات المقدمة					
	الحـــــــــوار:					
٦	تشجع الجامعة أعضاءها على تقبل النقد البناء.					
٧	توفر الجامعة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم.					
٨	توجه الجامعة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العاملين.					
٩	توفر الجامعة للعاملين فيها فرص التعلم التفاعلي.					
١٠	تتعلم فرق العمل في الجامعة من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار.					

م	الفقــــــــــــرة	بدائل الإجابة (الاستجابة) موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	فرق العمل:					
١١	لدى الجامعة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.					
١٢	تشجع منظومة القيم بالجامعة العمل بأسلوب الفريق.					
١٣	تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.					
١٤	يرتكز أسلوب العمل في الجامعة على فرق العمل المدارة ذاتيا.					
١٥	تؤكد إدارة الجامعة على تشكيل حلقات نوعية.					
	التمكين					
١٦	يشارك العاملون في الجامعة بصياغة رؤيتها وخططها الاستراتيجية.					
١٧	تتيح الجامعة للعاملين فيها ممارسة شتى أنواع التعلم المرتبطة بها.					
١٨	لدى العاملين في الجامعة حرية للعمل بعيدا عن القواعد والإجراءات.					
١٩	توفر الجامعة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم.					
٢٠	يتاح للعاملين في الجامعة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
	الاتصال والتواصل:-					
٢١	تركز الجامعة وتدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عامليها.					
٢٢	تؤكد الجامعة على التعلم بشكل تفاعلي بين العاملين فيها.					
٢٣	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على التنسيق بين مهمات إداراتها وأقسامها المختلفة ومتطلبات المراجعين.					
٢٤	تمتلك الجامعة وصفا مكتوبا يحدد علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها.					
٢٥	تحرص إدارة الجامعة على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين فيها.					
	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم					
٢٦	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.					
٢٧	يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة لعالم العمل، وتوجهات الجامعة.					
٢٨	يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.					
٢٩	يعلم المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم على رأس العمل.					
	تابع القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم					
٣٠	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم.					
٣١	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة.					
	ربط المنظمة بالبيئة المحيطة					
٣٢	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.					
٣٣	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.					
٣٤	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.					
٣٥	تشجع الجامعة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة					